

CONTENTS

経営基盤の強化

- 28 監査等委員会設置会社への移行
- 29 社外取締役座談会
- 34 財務戦略
- 35 人材戦略
- 37 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 38 マテリアリティの進捗
- 40 サステナビリティ・クローズアップ

03

PROGRESS

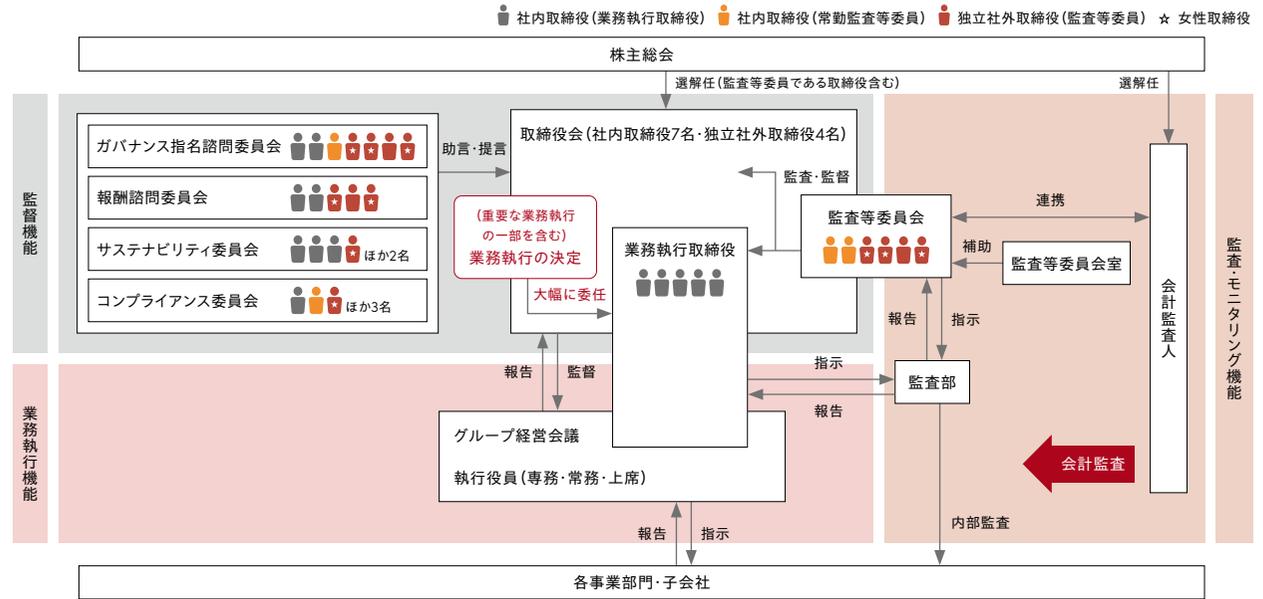
レジリエンスを高める

経営基盤の強化

監査等委員会設置会社への移行

当社におけるコーポレート・ガバナンスとは、「グループ理念」「ビジョン」「行動指針」に基づき、事業の一環として社会課題の解決を図るために、また、すべてのステークホルダーから信頼を得るために、当社グループ全体に監督・監視など内部統制機能を充実させた透明性の高い経営組織体制を整備し、的確な経営の意思決定とスピーディな業務執行を行うことをいいます。

この基本的な考えのもと、当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、コーポレート・ガバナンスの強化に努めてきましたが、長期経営戦略2035および中期経営計画2026の実現に向け、業務執行の決定権限を取締役会から業務執行組織に大幅に委任し、意思決定・業務執行の更なる迅速化を図るため、2025年6月25日をもって、監査等委員会設置会社に移行しました。



移行に伴うコーポレート・ガバナンス体制の変更

01 取締役会の監督機能強化

取締役会の実効性を高め、より最適なガバナンス体制を構築するため、ガバナンス委員会と指名諮問委員会を統合し、名称をガバナンス指名諮問委員会としました。なお、ガバナンス指名諮問委員会と報酬諮問委員会は、引き続き独立社外取締役の構成割合を過半数としています。

また、独立社外取締役を全員監査等委員とし、かつ複数の独立社外取締役が両諮問委員会の委員を兼任しています。これにより、取締役の指名・報酬決定プロセスの監督強化を図るとともに、監査等委員会が両諮問委員会の判断を踏まえて、取締役の指名・報酬についての意見を形成しやすくなると考えています。

02 権限委任による経営判断のスピード向上

監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役会に対する投融資案件付議などの定量基準を大幅に引き上げるとともに、会社法で定められている重要な業務執行の決定権限の一部を、取締役会から業務執行取締役へ委任しています。

これにより、中長期的な経営戦略やサステナビリティ、重要度の高い経営課題などは、豊富な経験、専門性、多様性を備えた取締役会で議論・決定し、それ以外は、決裁権限規程に基づき、業務執行組織にて迅速・果断に意思決定し、実行していきます。

03 実効性のある監査体制の構築

監査等委員会および監査等委員の職務をサポートするため、監査等委員会の直轄組織として監査等委員会室を設置し、監査等委員会室長は専属スタッフとしています。また、内部監査部門である監査室と内部統制の改善対応支援を行う内部統制担当の統括組織として監査部を設置しました。監査部は、監査等委員会の監査の実効性を高める観点から監査等委員会直轄の組織としています。

なお、監査部への指揮・命令権については、執行側にも付与していますが、監査等委員会と執行側の指揮・命令内容に矛盾がある場合、監査等委員会の指揮・命令が優先する旨、内部監査規程にて定めています。

経営基盤の強化

社外取締役座談会

新たなステージでの 飛躍を目指し、 経営変革を加速させていく

伊藤ハム米久グループは2025年6月、監査等委員会設置会社に移行し、社外取締役は継続の森本氏、西村氏と、社外監査役であった松村氏、そして新任の有松氏の4名体制となりました。長期経営戦略2035および中期経営計画2026をもとに飛躍的な成長を目指す中、これまで感じたことや、果たしていきたい役割、今後の期待などを社外取締役の立場で語っていただきました。



社外取締役
監査等委員
有松 晶



社外取締役
監査等委員
森本 美紀子



社外取締役
監査等委員
西村 やす子



社外取締役
監査等委員
松村 浩司

長期経営戦略2035、中期経営計画2026のグループとしての方向性と初年度の評価をお聞かせください。

西村 長期経営戦略2035の「meat together」というスローガンには、製品を超えた企業の存在意義が込められており、この点に非常に共感するとともに、従前の規模や効率性を重視した短期的な計画から、持続可能性や社会価値創出に配慮した計画になったことも高く評価しています。また、グローバルな食料供給の課題や、食の多様性への貢献といった視点もしっかり取り入れており、経営変革という意味でも期待しています。

松村 2016年に伊藤ハムと米久が経営統合して以降、中期経営計画を2回策定していますが、この間はグループとしての一体感を確立するための組織や事業の再編が中心となっていました。これまでの2回は助走としての「ホップ」「ステップ」であり、今回の長期経営戦略2035と中期経営計画2026は飛躍の「ジャンプ」としての位置づけで策定されています。2035年のありたい姿に向けて、新しいスローガン「meat together」も打ち出し、グループ全体を変えていくという強い意志を感じています。

森本 私も今回の中期経営計画2026には大きな期待を寄せています。残念ながら初年度の目標は未達となりましたが、基礎収益力の底上げについて、経営陣がとても意識しており、達成できていない課題については、何が足りなかったかをしっかりと認識し、目標達成に向けて着実に邁進していると評価しています。また、資本コ

ストを意識した経営にも注力しており、業界全体として低水準が続くPBRもようやく改善の兆しが見えてきました。これまでも社内の資源をどう有用に活用するかを意識してきましたが、それが結果として表れはじめています。一方で、「meat together」の社内への落とし込みには課題も残っており、言葉としてだけでなく、込められた想いや意義といったものを全社に浸透させていくことも大事だと感じています。

松村 中期経営計画2026の初年度の各種財務指標において、まだ改善の余地があるとは感じているものの、私としてはあまり心配していません。環境変化に対する経営の耐性はかなり高まっており、今まで打ってきた施策を地道に浸透させていけば財務指標での成果も上がってくると考えています。

森本 おっしゃるとおりだと思います。一方で気になるのは、基礎収益力の重要な構成要素である人的資本に対する動きです。目指すべき会社になるにはどうい

う事業ポートフォリオを構築し、そのためにはどんな人材が必要なのかという、人材戦略と経営戦略の連動については、これから本格的に取り組んでいく段階だと受け止めています。

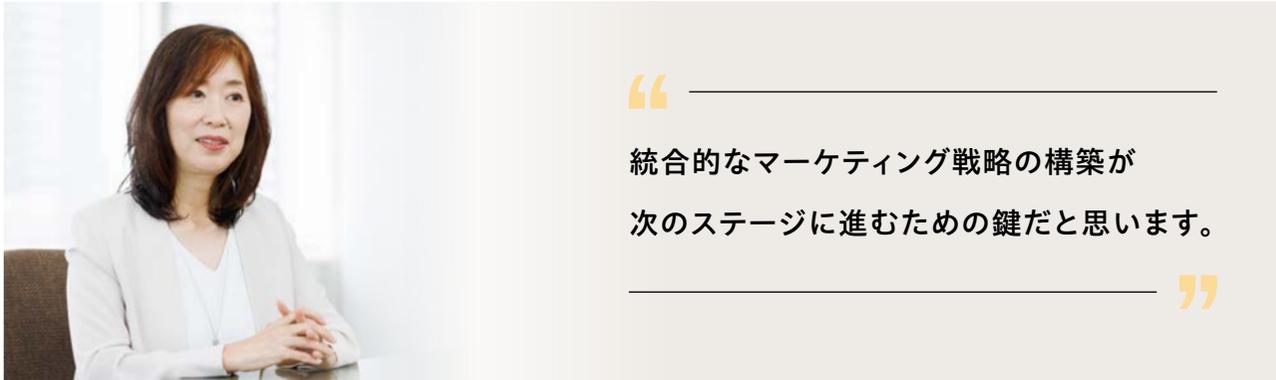
松村 中期経営計画2026では人的資本は優先的に取り組む項目の一つですが、難易度の高いテーマだと私は見えています。従業員の皆さんが腹落ちする形で施策を講じ、土壌を確立していくのはそう簡単ではありません。これが実現できるよう取締役会で積極的に意見を述べていくつもりですが、一つの方向性として女性の活躍推進をもう一段加速させることがあるかもしれませんね。

森本 そうですね。その面で2025年度は、女性の執行役員が2名誕生したのは大きな前進だと思います。社内にロールモデルがいることで、今後、会社全体で女性を含めた多様な人材の活性化と活用が進むことを期待しています。

“ 人材戦略と経営戦略を連動させることが今後の課題だと思います。 ”

”





“ 統合的なマーケティング戦略の構築が 次のステージに進むための鍵だと思います。 ”

〇 監査等委員会設置会社への移行についてのお考えをお聞かせください。

森本 監査等委員会設置会社への移行は、ガバナンス向上に取り組む姿勢の表れだと捉えています。近年、執行と監督の実質的な分離は多くの企業で抱える課題ですが、その実現に踏み出したのは非常に意義あることです。監査等委員の一員でもある社外取締役もしっかり働きかけをして、あるべき取締役会の実現に寄与したいと考えています。また、監査等委員会設置会社へ移行した背景には、取締役会をより中長期の議論ができる場にも含まれており、その点での変化にも期待しています。

西村 監査等委員会の設置により経営の透明性や牽制機能が一層強化されます。単なる形式にとどめず、いかに実質的な機能として根付かせていくかが重要です。そ

の上で、取締役会が本来あるべき機能を発揮できるよう、責任を持って取り組んでまいります。

有松 私は監査等委員会設置会社に移行するタイミングで社外取締役に就任したのですが、この体制面の変更は、当社グループが今後挑もうとしている中期、長期での大きな変革に適していると思っています。監査等委員会設置会社になったことで、大きく2つの変化があり得ると考えていて、1つ目は執行に対する監督機能の発揮の仕方です。監査等委員会のメンバーも取締役会のメンバーとして議論に関与することになり、監督機能をより経営に近いところで発揮するため、監督機能を機能させつつも、取締役会での機動的な意志決定が可能になると考えています。2つ目は取締役会から役員に権限委譲できるものが広がって、取締役会では経営上のより重要な課題に注力して議論できるという変化です。これから大きく飛躍していこうというときには、変革に伴う重要な意志決定が求められることも増えますので、それが体制面としてやりやすくなるのではという期待を持っています。

〇 中期経営計画2026や長期経営戦略2035の今後について、どのような期待を持っていますか。

西村 成長領域への投資については、中期経営計画2026に沿って着実に前進していると感じています。既存領域に関しては、構造的な改革を進めなければいけないところで、社内の役員の方たちも変革の意識を強く持っていると感じています。また、サステナビリティと事業戦略をどう連動させるかについても共通認識を持って取り組まれているように思います。

森本 確かにこの1年で取締役会の中でのサステナビリティへの意識はかなり高まってきており、実働部門の貢献もあって形としての成果も出てきましたが、もっと深く経営戦略に組み込まれた形で表現できればとも思っています。また、サステナビリティへの取り組みは、リスク回避だけでなくチャンスでもあり、勝っていくためのサステナビリティという意識が醸成されると良いと思っています。

松村 2026年度の三島工場稼働開始など、長期経営戦略2035の達成に向けた具体策が着実に前進しているのを実感しています。総額2,000億円の成長投資も進み始めており、今後はROICやROEといった効率性を表す経営指標だけでなく、成長性を測る指標にも注目する必要があると考えています。どのような指標が適切かはまだ判断できませんが、いずれにしろ各部門・部署ごとにタイムリーに予算と実績を比較・分析し、新たな打ち手を繰り出せる管理体制が必要になると感じています。そのような仕組みの構築は、

ステークホルダーとのコミュニケーション強化にもつながるのではないのでしょうか。

有松

個人的な経験に基づく話ですが、海外事業の拡大は成長余力を感じており、大きな期待を寄せています。私が米国に留学していた際、日々の生活の中で特に生鮮加工食品の流通や品質の面でストレスを感じたことがありました。日本は、製造、流通、小売すべてのクオリティが高く、それぞれの連携も素晴らしいおかげで、いつでも新鮮かつおいしい生鮮加工食品が手に入ります。当社グループの社外取締役になって改めてそのことに気づき、製造、流通、小売それぞれにトップクラスのノウハウを持っている当社グループなら、海外でも競争力を発揮できる余地は大きいですし、海外の方たちの生活をより豊かにすることにも貢献できると思っています。

Q 取締役会のあるべき姿についての考え、
今後への期待を教えてください。

松村

取締役会の実効性評価では、中長期的な目線での議論が必ずしも十分ではなかったことが共通認識であり課題でした。今後はある程度まとまった時間を取って、あるいは定期的に繰り返すことで、メンバーが意見を出し合って共有していくような取締役会になればと思っています。優先的に議論すべきテーマのコンセンサスを皆で築き上げ、議題の年間計画として落とし込むような流れまで持っていければ良いですね。この他で改善点としてあげたいのは、

“

取締役会での議論が
より中長期的な目線になることに期待しています。

”



他の企業でもよく出る話ですが、取締役会では、社外役員の発言が中心になって社内役員がそれに回答するという流れで進行することです。今後の取締役会ではより大局的、本質的なテーマについて、社内・社外問わず活発な議論が行われることを期待しています。

一方でこれまでの取り組みにも多くの良い点があり、それらは今後も継続していただきたいです。例えば、取締役会の数日前に社外取締役に対して、議題に関係するさまざまな方から事前説明を受けるブリーフィングは非常に役立っています。また、取締役会もブリーフィングの場も、それぞれバックグラウンドが異なるメンバーが自由に言いたいことを言い、訊きたいことを訊ける雰囲気があって、これも継続を望むことの一つです。

森本

松村さんのお話にも出てきた取締役会の実効性評価に関することなのですが、2024年度の評価を踏まえた今後の重点テーマの中で私が特に時間をかけて取り組んでいく必要があると感じているのが経営人材の育成・

後継者計画です。監査等委員会設置会社への移行と同時に指名諮問委員会とガバナンス委員会を統合し、ガバナンス指名諮問委員会としたことには、指名プロセスにおける取締役会の監督機能の強化を意識していることが伝わってきていますので、会社としてこのテーマにしっかり向き合っていくことが必要かと思っています。また、取締役会やオフサイトミーティングなどでは、例えば、当社の価値創造ストーリーやマテリアリティについて率直にメンバーが意見を述べるような機会があってもよいのではないのでしょうか。

西村

マーケティングについての議論も深めたいです。とりわけ、サステナビリティと結びつく、より骨太な戦略が必要ではないかと考えています。各地の工場を視察させていただいた際、品質に対する現場の方々の情熱とこだわりを肌で感じ、このクラフトマンシップこそ、当社のブランドの核であると感じました。2社の統合により生まれた新たな価値をより明確にし、社内外に伝えていくことが、次なる飛躍の鍵になるのではないのでしょうか。

また、生活者とのコミュニケーションの在り方についても、より深く議論していくべきと考えています。生活者が企業に求める期待は多様化しており、それにどう応えるか、どのように伝えていくかといった視点が、まだ十分に組み込まれていない印象もあります。

マーケティング、商品開発、サプライチェーンといった各機能を統合的に捉え、価値提供の全体設計を見直すことが、当社グループが次のステージへ進むための大きな推進力になると期待しています。

有松 当社グループは今、経営統合から10年を迎え、長期経営戦略2035の達成を目指して大きく飛躍していこうと積極的に動いています。ただ、そのようなときだからこそ目標達成を目指すあまり最も大事なコンプライアンスが後回しにされることがないよう、コンプライアンスにもしっかりと目を向けたいと思っています。これまで築いてきたコンプライアンスの仕組みやチェック体制がルーティン化していないか、抜けや漏れがないか、大枠としての考え方が

大丈夫なのかといったことを含め、コンプライアンスについては常に取締役会での重要テーマの一つであるべきでしょう。コンプライアンス委員会が取締役会の諮問機関になったことも踏まえて、そういった議論も深めていければと思っています。

Q 最後に、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

有松 先ほども触れたのですが、当社グループの成長戦略の一つに海外事業の拡大があります。海外事業は個人的に注目している領域ですが、これに限らず各種の成長戦略について、社外取締役としてしっかり監督機能を発揮しつつ、ブレーキをかけるだけでなく一定のリスクを取った決断もサポートできる存在になりたいと思っています。また、結

局のところ企業を動かすのはそこで働く人たちです。従業員一人ひとりが活躍できるような人材の育成や活用にもしっかりと目配りしていくという当社グループの方針のもとでの今後の底力の強化についても期待していただきたいです。

松村 今、当社グループは新しいステージに立っており、国内・海外でこれからさまざまな施策が展開されていくこととなります。その中で社外取締役が果たすべき役割は、常に外部目線を忘れず、会社のこれまでの慣行にとらわれず、冷静・客観的に会社に課題を提起していくことだと認識しています。ステークホルダーの皆様には当社グループのこれからの成長に期待し、安心して支援していただければと思っています。

西村 伊藤ハムと米久というカルチャーの異なる2社を統合し、大きな成果を上げられた宮下前社長の功績は、非常に高く評価されるべきものだと考えます。そのバトンを受け継ぐ新たな経営陣が、どのように舵を取っていくかを、しっかり見守り、支えてまいります。

中期経営計画2026や長期経営戦略2035の実現に向けては、いくつかの課題もありますが、経営陣も現場もそれをしっかり認識しています。当社が持つ多様性を力に変え、更なる進化を大いに期待しています。

森本 社外取締役は一般株主をはじめとする外部の声を代弁する立場として経営にさまざまな形で関わっていて、ときには厳しい意見を申し上げることもありますが、とても真摯に対応していただいています。今後の飛躍に向けた前向きな変化へのチャレンジにおいて、「meat together」で表現されているように、ステークホルダーの皆様と一緒に取り組んでいくことを後押しできればと考えています。



“ _____ ”
**海外でも競争力を発揮できる余地は大きく、
 海外事業の拡大は注目している領域です。**
 _____ ”

財務戦略



“財務戦略の強化により
成長戦略を後押しし、
更なる企業価値の向上を目指します”

中尾 周平

常務執行役員経営戦略部長
管理本部副本部長

資本市場を意識した経営

前職で役員から、「優れた財務では良い会社はつukれない、優れた戦略が良い会社をつくる」と言われました。健全なだけでは企業は成長しないという当たり前の言葉ですが、胸に刻まれています。財務は健全性を守りつつも成長を後押しするものでなければならない、というのが自分の思いです。

当社は中期経営計画における各種施策を通じて2026年度にROE6.6%、ROIC5.8%の実現を目指しています。また、中長期的な定量目標としてROE8%以上、ROIC6%以上を掲げており、できるだけ早期に達成したいと考えています。ROICを上回るROEを実現するためには財務レバレッジを適切に活用する必要があり、成長戦略をしっかりと支えることがミッションと心掛けています。

営業キャッシュ・フローのベースカーゴとなる事業の収益力を強化することが最重要課題であり、加工食品事業における商品ポートフォリオの改善や基幹工場の再編、食肉事業における国内バリューチェーンの強化に取り組んでいます。一方、競争の激しい国内市場で勝ち抜くだけでは成長に届かず、海外における動物性たんぱく質需要の伸長を取り込むことが不可欠ですので、M&A等の機会も積極的に活用し、検討を進める方針です。

収益力の強化と資本効率の改善、これらを両立させることで、更なる企業価値の向上を目指します。

高い財務健全性を活かした成長投資と株主還元

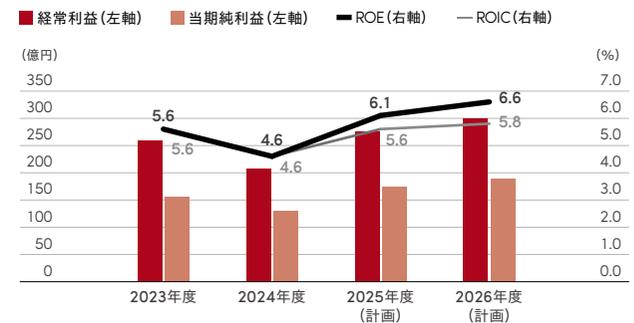
成長投資と株主還元を両立すべく、収益基盤の強化を通じ

て営業キャッシュ・フローの創出力を高めることに加え、財務レバレッジを活用する方針です。まずは2026年度下期に稼働予定の三島工場（静岡県三島市）への投資資金として、2025年3月にサステナブルファイナンスにより200億円の調達を実行しました。この調達を含めても当社のNet Debt/EBITDAは1.1倍、Net DERも0.2倍にとどまっており、資金調達には活用の余地があると認識しています。

株主還元については、業績変動の影響を受け難いDOE指標を導入し、今中計期間はDOE3%以上で累進配当を行う方針です。また、2025年度末に経営統合10周年を迎えるにあたり、通常配当に加えて総額約100億円となる1株当たり175円の記念配当の実施を決定しましたが、株主還元を重視する当社の姿勢を示したものです。

また、資金調達の多様化と信用力の明確化を図るべく、2025年10月に信用格付を新規取得しました（(株)格付投資情報センター（R&I）：長期「A」短期「a-1」）。これらを通じてキャピタルアロケーションの最適化を進め、更なる企業価値の向上を目指していきます。

経常利益・当期純利益・ROE・ROICの推移



人材戦略



“戦略的投資を実行し、
新たな価値創造に向けた
強い組織づくりの推進へ”

野澤 克己

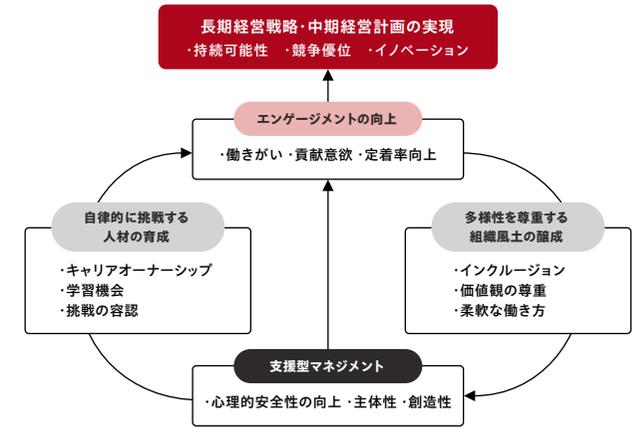
取締役常務執行役員
管理本部長

伊藤ハム米久グループの人的資本の位置づけ

当社グループが掲げている長期経営戦略2035および中期経営計画2026を着実に実行していくための重要な要素が「人的資本」であると考えています。近年は外部環境の変化が激しく生活者のニーズも多様化しています。そのような中で当社グループが持続的に成長していくためには、「人的資本」を最大限活かして新たな価値の創造につなげていく必要があります。今後は人的資本への戦略的な投資を強化し、働きがいのある職場づくりや学びの機会を通じて自律的な挑戦を促し組織全体の活力向上と変化に柔軟に対応できる強い組織づくりを進めていきます。

長期経営戦略2035および中期経営計画2026の実現に向けた人材戦略

当社グループは、長期経営戦略2035においてありたい姿を「meat together」と称し、成長投資による利益拡大と収益力の持続的向上を両輪とした飛躍的な成長の実現を目指しています。この戦略を遂行するにあたり、DXによる業務効率化と構造改革、ならびにサステナビリティの推進を通じて、経営基盤の更なる強化を図ってまいります。これらの取り組みを着実に推進するためには、戦略を実行する主体である「人的資本」の強化が不可欠です。従業員が有するスキルや知識、経験などの無形の資産を継続的に高めていくことで新たな価値創出が可能となり、当社グループの持続的成長に資すると考えています。企業の競争力を強化するためには、従業員のキャリア実現を支援する制度の整備はもちろんの



こと、現場での実践と意識改革の推進が不可欠です。管理職層の育成や対話の場の提供を通じて、従業員が安心して自分らしく働ける環境を整え、人的資本の価値を最大限に引き出すことが求められます。その一環として、当社グループでは2024年度よりエンゲージメントスコアをKPIに設定し、役員報酬の評価指標にも導入するなど、人的資本の向上に向けた全社的な取り組みを推進しています。

また、将来的な労働人口の減少と高齢化による人員不足についても、当社グループとして重要な課題と認識しており、多様な人材の確保と離職防止に向けたエンゲージメント向上の取り組みを通じて、魅力ある会社づくりを進めていく必要があります。加えて、事業の海外展開を加速するためには、現地の文化や市場を理解し、グローバルな視点で活躍できる海外人材の育成も重要な課題であり、今後の成長戦略において欠かせない要素と位置づけています。

これらを踏まえ、今後は「自律的に挑戦する人材の育成」

人材戦略

「多様性を尊重する組織風土の醸成」、さらに「支援型マネジメントの実践」が、人材戦略における重要な要素であると認識しています。

自律的に挑戦する人材の育成

自律的に挑戦する人材の育成は、当社グループの成長戦略を支える人的資本強化の中核です。変化の激しい環境下で従業員が自ら課題を見出し、学び、行動する力は、DX推進、新規事業開発、海外展開といった成長投資を成功に導く鍵となります。

そのためには、まず従業員自身がキャリアに主体的に責任を持つ「キャリアオーナーシップ」が重要です。当社グループでは年に一度、キャリアシートを通じてキャリアビジョンを申告し、上司との面談を実施します。この面談で、働く価値観を言語化し、将来のキャリアを主体的に計画する機会を設け、キャリアオーナーシップの醸成を図ります。その上で、社

員が自ら成長機会を選べる環境を整備します。選抜型や手挙げ型の研修に加え、従業員同士が知識を共有し合う「ラーニングコミュニティ」や、時間や場所にとらわれずに学べる「eラーニング」の強化など、主体性と学習意欲を支援し高める施策を推進します。また、主体的に成長した従業員が挑戦する機会として、ジョブローテーションの活性化、社外副業経験、社内副業制度による他部署業務体験などを整備します。これらのキャリアビジョンの確立・スキル開発支援・キャリア自律支援のサイクルを回すことで、自律的に挑戦する人材の育成を進めていきます。

多様性を尊重する組織風土の醸成

多様性を尊重する組織風土の醸成は、企業の持続的成長とイノベーション創出に不可欠な基盤です。「自律的に挑戦する人材」の育成のためにも、多様な価値観や経験を持つ人材が活躍できる環境づくりが求められます。そのためには、年齢・性別・国籍・職歴などの多様性を組織に取り込むことが重要です。採用面では、キャリア採用の活性化に加え、育児や介護を理由に退職した方が復職できる制度を拡充し、退職事由を問わず復職可能な「キャリアリターン制度」を前年度より運用開始しました。特に女性活躍推進では、管理職や係長級の女性比率向上を目標に、働き方への不安を解消するロールモデル座談会の定期開催や、育児休暇を一部有給化するなど制度整備を進めています。

働き方の柔軟性を高めるために、フレックスタイムや在宅勤務の活用に加え、時間単位年休を導入し、個々のライフスタイルやキャリア志向に応じた働き方を支援します。これに

より、従業員の自己実現と企業への貢献の両立を図ります。

支援型マネジメントの実践

これらの「人材の育成」と「風土の醸成」を進めていくために重要なのが職場における支援型マネジメントの実践です。従来の指示・統制型から、部下の成長と挑戦を支援するスタイルへと転換することで、心理的安全性の高い職場環境が生まれ、従業員の主体性と創造性が引き出され、結果として組織全体のエンゲージメントとパフォーマンスを高めることにつながります。具体的には、管理職向けに1on1対話力強化研修や360度フィードバックの導入を進め、部下との信頼関係構築と適切なフィードバックスキルの習得を支援します。また、エンゲージメントサーベイ結果に基づく部署別支援や、リーダーシップ研修を通じて、管理職が多様な人材の強みを活かし、チームの力を最大化できるようにします。

これらの施策により、管理職が「支援者」としての役割を果たし、組織全体に挑戦と成長を促す風土を浸透させることが可能となります。結果として、人的資本の価値が高まり、企業の持続的な競争力強化につながっていくものと考えています。

これからも当社グループは、「人」を企業価値の源泉と捉え、人的資本への継続的な投資と組織風土の改革を通じて、すべての従業員が自律的に挑戦し、多様な価値を発揮できる環境づくりを推進してまいります。そして、変化に強く、持続的に成長できる企業として、社会に新たな価値を提供し続けていきます。



サステナビリティ担当役員メッセージ



“従業員一人ひとりが自分ごととしてサステナビリティに取り組み、将来の事業機会創出につなげていく”

秋光 千尋

執行役員
広報サステナビリティ部長

2035ビジョンの実現に向けたサステナビリティの挑戦

サステナビリティの取り組みは、持続可能な事業活動にとって不可欠な要素であり、気候変動や生物多様性の喪失など、さまざまな環境・社会問題が顕在化する中、その重要性は年々高まっています。当社グループにおいては、中期経営計画2023の期間中にサステナビリティ委員会や専門部隊の設置を通して、グループ全体でサステナビリティの取り組みを推進する体制を整備し、優先的に取り組むべき課題の抽出と対応を進めてきました。この取り組みをさらに強化していくため、昨年発表した長期経営戦略2035では、サステナビリティを経営戦略を支える基盤として位置づけ、事業の持続可能性のみならず当社グループの競争力を高めるために長期的な視点を持って取り組むこととしています。

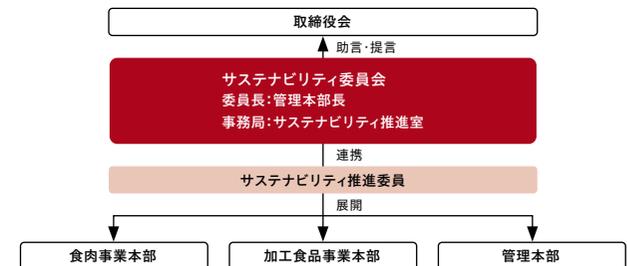
環境分野では、温室効果ガス排出量の削減が世界的に喫緊の課題となっています。当社グループは、温室効果ガス排出量（Scope1・2）を2030年度までに半減（2016年度比）する目標を2022年度に掲げて以来、社内での意識醸成と削減策の実行に注力してきました。その効果が少しずつ現れてきており、2024年度には、太陽光発電設備の導入、燃料転換、再生可能エネルギーの調達などを通じてエネルギー由来の排出量を削減しました。加えて、2024年度から、役員報酬に非財務指標を組み込み、温室効果ガス排出量の削減をその一つとしています。外部評価機関CDPによる気候変動分野の評価では「A-」を獲得し、取り組みの透明性と実効性が認められています。今後は、温室効果ガス排出量削減をさらに加速させるため、「脱炭素投資枠」を新たに設け、設備投資や技術導入を戦略的に支援する体制を整備していくとともに、

課題である家畜由来排出量やScope3の削減にも着手していきます。また、自然資本との結びつきが深い食肉業界の特性を踏まえ、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）への対応を開始しており、今後一層の情報開示の拡充を図る考えです。

社会分野では、人権デュー・ディリジェンスを通じて当社グループの従業員、そしてバリューチェーン上のステークホルダーの人権が尊重されるよう、人事やコンプライアンス部局などと連携しながら取り組みを進めています。持続可能な社会の構築には、取引先様と共に考え、行動していくことが不可欠であるため、取引先様との対話を通じたエンゲージメントの向上にも取り組み、持続可能な調達体制の構築を目指しています。

こうした取り組みを進めるためには従業員の意識醸成が重要であり、2023年度、2024年度は経営層を対象とした研修を実施してきました。今後も、各現場で事業を推進する従業員一人ひとりが2035年ビジョンに向けて、リスクの低減にとどまらずに事業機会を創出する取り組みの主体となるよう、グループ全体でのサステナビリティの取り組みを推進していきます。

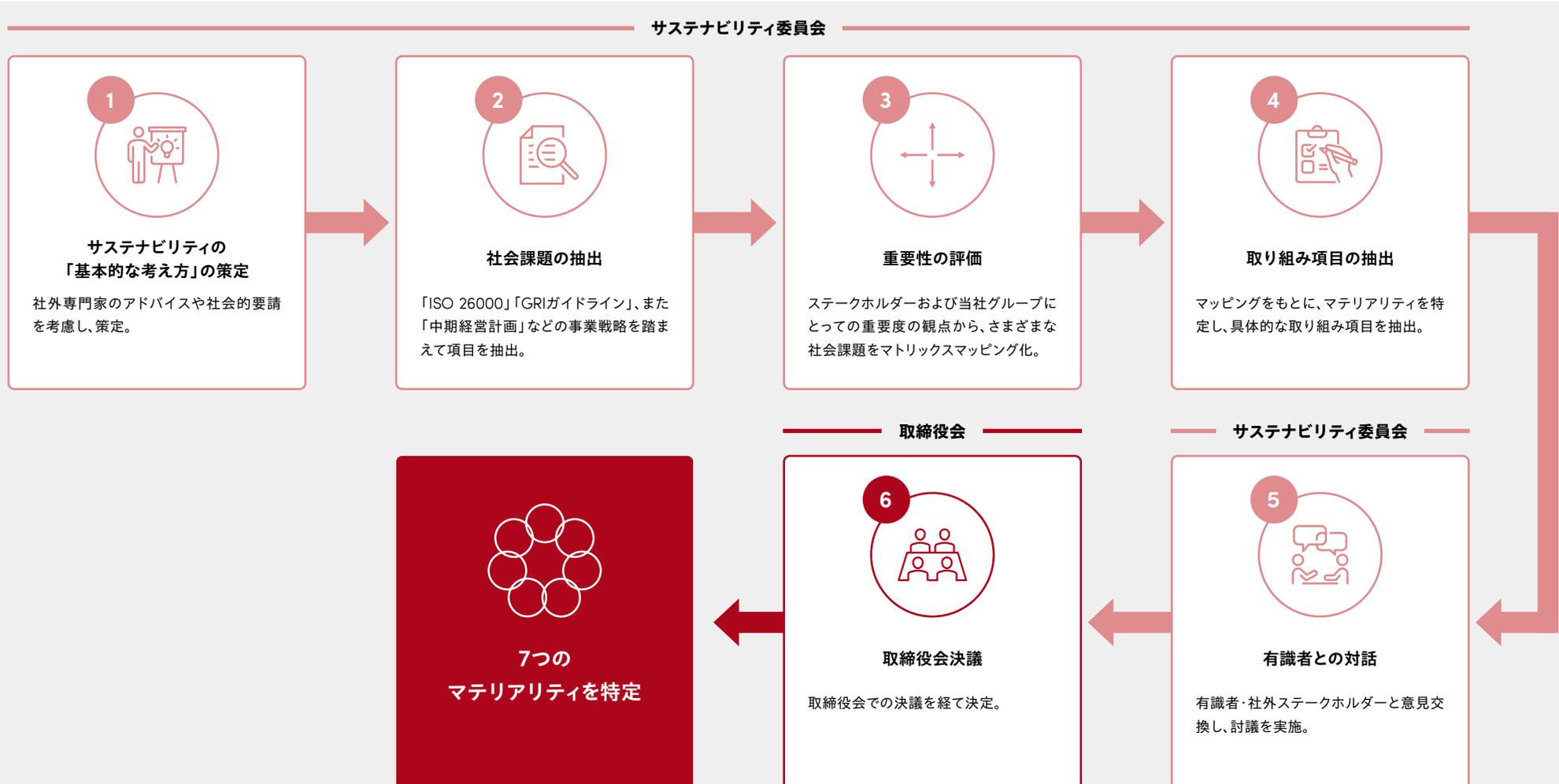
サステナビリティ推進体制図



マテリアリティの進捗

当社は、「ステークホルダーにとっての重要度」と「伊藤ハム米久グループにとっての重要度」の観点から重要な社会課題を抽出、その中でも特に当社グループにとって優先度の高い課題をマテリアリティ(重要課題)として特定しています。マテリアリティを事業戦略に組み込み、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティの進捗

マテリアリティとKPI

「地球環境への配慮」に関するKPIのうち、エネルギー使用量・用水使用量・廃棄物排出量は2024年度で目標年度が終了するため、2025年度から新たに用水使用量、廃棄物排出量(原単位)については、「2024年度を基準年とし、2030年度までに原単位3%減」とする目標を設定しました。

マテリアリティ	取り組み項目	KPI	目標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
健やかで豊かな食生活の実現	<ul style="list-style-type: none"> 良質なたんぱく質の提供 多様なライフスタイルに対応した商品開発と健康価値の提供 食品ロス低減につながる商品の拡大 	冷凍食品販売額	2026年度 200億円	153億円	167億円	178億円
地球環境への配慮	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量の削減 エネルギー・用水使用量の削減 廃棄物排出量の削減 生物多様性の保全 プラスチック使用量の削減 	温室効果ガス排出量 (CO ₂ 換算) ^{※1}	2030年度 2016年度比半減、2050年ネットゼロ	3.3%減(363千t)	5.0%減(357千t)	12.7%減(327千t)
		エネルギー・用水使用量 (原単位) ^{※1}	2021年度を基準年とし、毎年1%減、3年で3%減	エネルギー:2.5%減(9.55GJ/t) 用水:3.5%減(16.9m ³ /t)	エネルギー:1.8%減(9.62GJ/t) 用水:2.0%減(17.2m ³ /t)	エネルギー:8.2%減(9.00GJ/t) 用水:0.8%増(17.4m ³ /t)
		廃棄物排出量 (原単位) ^{※1}	2021年度を基準年とし、毎年1%減、3年で3%減	3.4%減(90.9kg/t)	9.6%減(85.1kg/t)	6.1%減(88.5kg/t)
従業員一人ひとりが活躍できる職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> 働きがいの向上 ダイバーシティの尊重 ワークライフバランスの推進 労働安全衛生・健康管理・人権尊重 	エンゲージメントスコア	2026年度 60%以上	52.0%	—	48.0%
		管理職の女性比率 ^{※2}	2030年度 10%	5.4%	6.0%	7.1%
		係長級の女性比率 ^{※2}	2030年度 20%	11.5%	11.8%	14.0%
		有給休暇取得率 (一人当たり年間)	2025年度 70%	69.7%	70.9%	67.9%
持続可能な調達と安定供給の推進	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な畜産産業への貢献 人権を尊重した調達の推進 アニマルウェルフェアへの配慮 	動物の糞のリサイクル率	100%を維持	100%	100%	100%
		ヘルスケア事業の売上高	2025年度 105百万豪ドル	54百万豪ドル	97百万豪ドル	104百万豪ドル
		サプライヤー調査カバー率	2022年度より調達額80%を対象として毎年実施	155社 (調達額80%以上に実施)	163社 (調達額80%以上に実施)	162社 (調達額80%以上に実施)
		妊娠ストール(豚)の廃止	妊娠舎を新築・改築する場合は、妊娠ストール方式を廃止し、群飼方式もしくはフリーストール方式の飼育方法とする	妊娠舎の新築・改築なし	妊娠舎の新築・改築なし	妊娠舎の新築・改築なし
地域社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 環境保全・美化活動の推進 地域社会の活性化への貢献 	—	—	—	—	—
コーポレート・ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの遵守・推進 リスクマネジメント 	—	—	—	—	—
妥協しない美味しさと高品質へのこだわり	<ul style="list-style-type: none"> 安全・安心な食品の提供 新たな価値をつくり続ける人材の育成 創業からの想いと長年培ってきた技術の伝承 	食品安全の 第三者認証拠点比率	100%を維持	98%	100%	100%

※1 各環境データを精査し、最新版に更新 ※2 国内連結子会社

サステナビリティ・クローズアップ

環境

当社グループは、地球環境の保全が全世界共通の最重要課題のひとつであると認識し、事業活動を通じて環境に配慮し、持続可能な社会の実現に向けて積極的に取り組むことを環境理念として掲げています。

当社は、食肉・食肉加工事業を展開しており、さまざまな自然の恵みによって事業活動が成り立っています。地球温暖化や生物多様性の喪失に伴い、自然環境の劣化が進行すれば、原材料の調達や生産・物流体制など当社の事業継続に直接的な影響を及ぼしうると認識しています。気候変動・生物多様性の問題は密接に関連しているため、これらの環境課題を統合的に捉え、事業戦略に反映させることで、持続可能な事業活動の推進を図ってまいります。

また、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) および自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) の提言に基づき、ステークホルダーに対して透明性の高い情報開示を積極的に行ってまいります。

詳細はウェブサイトをご覧ください。

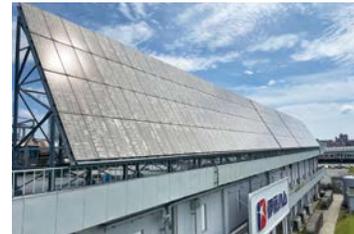


■ 温室効果ガス排出削減に向けた取り組み

当社グループでは、連結ベースで気候変動課題に対応するべく、当社グループの温室効果ガス排出量 (Scope1・2) を2030年度までに半減 (2016年度比)、2050年ネットゼロとする目標を策定しています。

2024年度は、当社グループの伊藤ハム米久フーズ(株)豊橋工場、米久かがやき(株)輝工場、ロイヤルデリカ(株)岡山工場、米久おいしい鶏(株)鳥取事業所での太陽光発電設備の導入、加工食品工場やANZCO FOODSでの燃料転換、伊藤ハム米久プラント(株)東北工場やロイヤルデリカ(株)岡山工場での再エネ調達などの温室効果ガス排出削減に資する取り組みを進めました。2025年度は、全社で脱炭素投資案件のための投資枠を設け、2030年度の温室効果ガス排出削減目標の達成に向けて、更なる取り組みを推進してまいります。

詳細はウェブサイトをご覧ください。

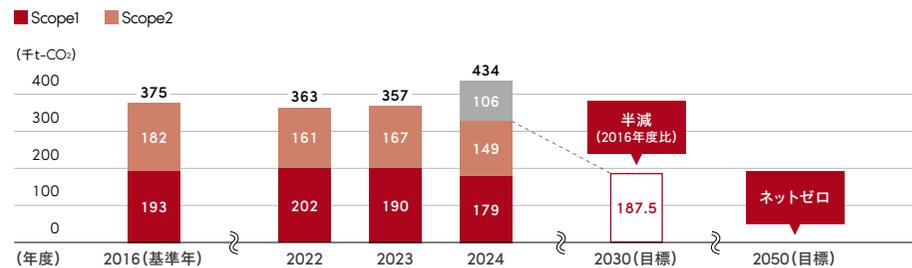


西宮工場の太陽光パネル



北陸工場のボイラー燃料転換

温室効果ガス排出量 (Scope1・2) の推移と削減目標



※伊藤ハム米久ホールディングス・子会社が算定対象(子会社は排出量の100%を算定範囲に含める)
 ※基準年の2016年度および2022年度以降、継続的に第三者保証を取得しています。
 ※2024年度より、一部の海外子会社において未算定であった家畜由来排出分(106千t-CO₂)をGHG排出量の算定対象に加えました。
 当面削減目標の対象範囲は従来通りとしますが、次期中期経営計画に向けて削減目標の再設定を検討してまいります。

■ プラスチック使用量の削減

商品の包材サイズを環境に配慮したコンパクトな形態に変更し、プラスチック使用量の削減に取り組んでいます。2025年にはレンジでござそう®のシリーズ商品を新トレイに変更し、プラスチック使用量を約25%削減しました。また、The GRAND アルトバイエルン®大容量の包材サイズを小さくすることによりプラスチック使用量約10%の削減を見込んでいます。いずれの商品も内容量はそのままに包材サイズやトレイを縮小することで、商品の品質を維持しながらプラスチック使用量の削減を実現しています。

包材サイズを30mm縮小

旧パッケージ → 新パッケージ

プラスチック使用量
約10%の削減
※旧商品と比較した計算値

サステナビリティ・クローズアップ

■ 生物多様性

自然資本との関わりが深い事業を展開する当社グループにとって、生物多様性に関するリスクと機会を把握することは当社の持続可能性を高める上でも有用であると考え、原料の生産(牛・豚・鶏の生産・飼育)および食肉処理・食品加工の事業を対象に、事業と自然の関係性(依存・影響)およびリスク・機会を、TNFDが提唱するLEAPアプローチに沿って分析を実施しました。

事業活動における自然への依存と影響の評価

当社グループのバリューチェーン上の各事業の自然への依存度・影響度を評価し、依存度・影響度が大きい原料の生産(牛・豚・鶏の生産・飼育)を分析対象事業としました。加えて、原料の生産と並んで当社の主要な事業である食肉処理・食品加工についても分析対象とし、ENCORE※を用いてヒートマップを作成しました。

「牛の生産」では、飼育時の資源(飼料)利用や土壌・水への依存度は高く、自然環境が劣化した場合、大きな影響を受けることが分かりました。また、飼育時の土地利用、排せつ物汚染、温室効果ガス排出による自然への影響度が高く、自然環境への負荷を認識しました。「食肉・食品加工(製造)」では、工場の稼働により水を大量に使用することから、水資源への依存・影響が大きい結果となりました。

※Global Canopy、UNEP FI、UNEP-WCMCによって開発された企業の自然への影響や依存度の大きさを把握するためのツール

事業	依存										影響														
	供給サービス			調整・維持サービス							土地利用	資源利用	気候変動	汚染			攪乱								
	飼料などのバイオマス資源	遺伝物質	水資源	グローバルな気候調整	降水パターンの調整	ローカルな気候調整	大気浄化	土壌の質の調整	土壌と堆積物の維持	固形廃棄物の分解	水質の浄化	水流の調整	洪水の緩和	暴風の緩和	病害虫などの制御	陸域	淡水域	水資源	GHG排出	大気汚染	有害物質	栄養塩	固形廃棄物	侵略的外来生物	攪乱
食肉・食品加工																									
牛の生産																									
羊の生産																									
豚の生産																									
鶏の生産																									

■:Very High ■:High ■:Medium

リスクと機会の評価

自然への依存と影響の評価結果をもとに、当社事業にとってのリスクと機会を特定し、当社事業における発生可能性と財務的影響度を考慮のうえ、各リスク・機会の重要度を評価しました。特定したリスク・機会の中で特に重要度が高いと判断したリスク・機会は以下のとおりです。今後も外部環境や世界の自然災害の状況などをモニタリングしながら、自然関連課題への取り組みを進めてまいります。

牛の生産におけるリスクと機会

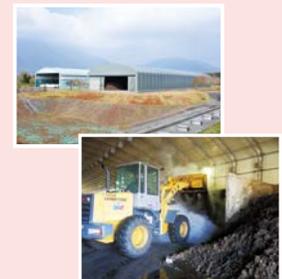
リスク・機会の種類	要因	事業へのインパクト	財務影響
移行リスク	森林破壊の発生	森林破壊に関する牛肉の調達に与ってしまうことによるブランドイメージ毀損や森林破壊規制に対応するための対応コスト	売上の減少、直接費の増加
物理的リスク	水不足	畜牛の生産性の低下	生産、調達コストの増加
	異常気象の激甚化	災害による畜牛や飼料生産への被害	生産、調達コストの増加
機会	環境負荷の低減	環境負荷が低い畜牛の生産によるブランドイメージの向上やニーズ増加	売上の増加

食肉・食品加工のリスクと機会

リスク・機会の種類	要因	事業へのインパクト	財務影響
物理的リスク	気温上昇等の気象変化	災害による工場の被災	直接費の増加

取り組み例 食品廃棄物のリサイクル

当社グループの米久エコ・プロジェクトセンター(静岡県富士宮市)による環境負荷低減の取り組みとして食品廃棄物リサイクル活動があります。同センターでは自社工場や協力的社から排出される食品廃棄物をリサイクルし、良質な肥料(コンポストパワー/Compost Power)を年間約500t生産しています。つくられた肥料は契約農家での利用など、さまざまな用途に使用され、環境負荷低減に貢献しています。



米久エコ・プロジェクトセンターと堆肥拡販作業の様子

サステナビリティ・クローズアップ

人権

当社グループは「人権の尊重はすべての判断や行動において根底をなすもの」と認識し、事業に関わるすべての人々の人権を尊重し企業としての社会的責任を果たしていくために、2021年度に策定した「伊藤ハム米久グループ人権方針」に沿い、ステークホルダーの皆様と協働しながら、人権が尊重される持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいます。

詳細はウェブサイトをご覧ください。 人権

■ 人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の提唱プロセスに沿って、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。2022年度に、当社グループのサプライチェーン上の「優先的に取り組むべき負の影響」を特定し、それぞれの課題への対策を実施しています。

中でも日本の外国人技能実習制度は、国際社会から厳しい目を向けられていることを認識し、2023年度より当社グループの各拠点にて実習を行う外国人技能実習生の権利が尊重されていることを確認するための取り組みを開始しました。中期経営計画2026では、実習生を受け入れる全拠点を3年間で訪問することを掲げ、中計初年度となる2024年度は30%の拠点を訪問し、実習に係る実態の正確な把握を行いました。

各拠点の訪問の際には、責任者に対する人権に関する講習を実施するとともに、外国人技能実習生のみならず、責任者や労務担当部局に対して個別にヒアリングを実施し、当該拠点における労働実態や法令以上の対応が行われているかなどを確認しています。また、各拠点において外国人技能実習生が実習に当たっている現場に赴き、労働実態の確認を行っています。その結果、各拠点において監理団体との連携を含めた適切な管理体制が確立されており、即座に対応を要する人権への負の影響は確認されませんでした。ヒアリング後は、訪問した拠点ごとに報告書を作成し、課題抽出と今後の取り組みを検討し、各拠点とのフィードバック面談を通じて運用改善や体制強化に努めています。



外国人技能実習生へのインタビュー

■ ハラスメント防止に関する取り組み

当社グループは2024年度も、全従業員対象のコンプライアンス講習を実施するとともに、より働きやすい職場環境の改善を目的として、外国人技能実習生や特定技能外国人を含めたコンプライアンス浸透度調査を行いました。

調査結果は経営層および各職場に共有され、継続したコンプライアンス体制の維持と強化につなげています。当該調査から、取り組みに不足が見られる事象や、重大な問題は確認されませんが、今後も継続的な講習実施や調査、個別対応を通じて、より働きやすい環境づくりを推進していきます。当社グループは、引き続きこのような施策を通じて、人権を尊重する職場環境の整備や、企業風土の醸成を推進していきます。

優先的に取り組むべき負の影響



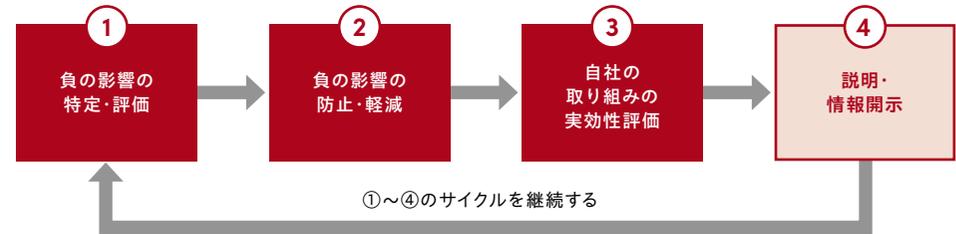
〈サプライヤー〉

過剰・不当な労働時間、労働安全衛生、差別・ハラスメント、外国人労働者の権利、強制労働・児童労働

〈自社〉

差別・ハラスメント、外国人技能実習生の権利

人権デュー・ディリジェンスの取り組み推進



①～④のサイクルを継続する

サステナビリティ・クローズアップ

サプライチェーンマネジメント

当社グループは、国際的に「持続可能な調達」が求められ、サプライチェーンを通じて、人権や環境などの社会課題に取り組む責任があると認識し、「伊藤ハム米久グループ調達方針」および「サプライヤー調達ガイドライン」を策定しています。今後も取引先様と連携して持続可能なサプライチェーンの構築を進めていきます。

詳細はウェブサイトをご覧ください。 持続可能な調達

■ 持続可能なサプライチェーン構築に向けた取り組み

2022年度より当社グループにとっての調達額上位の取引先様（調達額ベース累計80%以上）に対して、アンケートによる調査を実施しています。2024年度の調査では、人権に関する設問を追加・拡充し、162社を対象に実施し、100%の取引先様からご回答いただきました。回答結果からは、追跡調査を要するレベルのリスクは確認されず、人権や環境に関する回答も前年より前向きな傾向が見られました。今後は調査範囲の拡大も視野に入れ、更なる実効性の向上を図ってまいります。

また、2024年度は、取引先様2社を訪問し、当社の人権や環境課題に関する考え方の共有、訪問企業の取り組みのヒアリング・意見交換を行いました。今後も、対話を通じてサプライヤーエンゲージメントの向上に取り組むとともに、取引先様とのコミュニケーションを大切に、サプライチェーン全体で責任ある調達活動を推進していきます。

サプライヤー調査

		2021年度 アナウンス	2022年度 コミュニケーション	2023年度 課題の発見	2024年度 課題の発見と深掘り
考え方		<ul style="list-style-type: none"> 当社の考え・スタンスの明確化 遵守事項の開示 	<ul style="list-style-type: none"> 当社の考え・スタンスの周知 ガイドライン遵守のお願い コミュニケーションルート確立 	<ul style="list-style-type: none"> 当社の考え・スタンスの周知 サステナビリティの取り組みの確認 リスク濃度判定のロジック検討 エンゲージメント向上 	<ul style="list-style-type: none"> 当社の考え・スタンスの周知 サステナビリティの取り組みの確認 リスク濃度判定のロジック検討 エンゲージメント向上
方針・ガイドライン等		<ul style="list-style-type: none"> 調達方針策定 サプライヤー調達ガイドライン策定 	<ul style="list-style-type: none"> KPI設定 		<ul style="list-style-type: none"> 企業倫理規範へ「調達」盛り込み
アンケート	対象	未実施	対象: Tier1 調達額上位の物品調達先 (調達額ベース累計80%以上)	対象: Tier1 調達額上位の物品調達先 (調達額ベース累計80%以上)	対象: Tier1 調達額上位の物品調達先 (調達額ベース累計80%以上)
	内容		155社 <ul style="list-style-type: none"> アンケート設計 設問内容の策定 	163社 <ul style="list-style-type: none"> 設問の高度化 外国籍労働者・AWに関する設問拡充 	162社 <ul style="list-style-type: none"> 設問の高度化 外国籍労働者・AWに関する設問拡充
	回収率		100%	98%	100%
訪問（実査）		未実施	対象: Tier1 国内2社	対象: Tier1 国内2社	対象: Tier1 国内2社

アニマルウェルフェア

2021年度に策定した「アニマルウェルフェアポリシー」に基づき、家畜・家禽（以下、家畜）の生命を尊重し、当社グループの飼養管理、輸送、食肉処理の各工程においてアニマルウェルフェアに配慮した取り組みを進めています。ポリシーの具体化と運用の明確化を図るため、農林水産省の飼養管理指針に沿って、基本方針や飼養管理について遵守すべき事項を定めた、当社グループ共通の「アニマルウェルフェアガイドライン」を策定しました。

詳細はウェブサイトをご覧ください。 アニマルウェルフェア

■ アニマルウェルフェアに配慮した取り組み

当社グループのすべての係留場には、飲水設備、モニタリングカメラ、暑熱対策のためのミスト噴射機やシャワー、送風機などを完備し、サンキョーミート(株)有明ビーフプラントはアニマルウェルフェア先進国でもある対欧州の高い輸出基準をクリアした輸出施設認定を取得しています。2024年4月に稼働したIHミートパッカー(株)十和田ビーフプラントにおいても2025年5月に同認定を取得しています。農場においては、家畜固有の特性や気候にも適合しながら良好なアニマルウェルフェアを確保・向上するため、飼養管理の方法やその体制の整備に努めています。

また、ステークホルダーとの対話や当社グループ従業員への継続した社内教育の実施など、今後もアニマルウェルフェアに配慮した取り組みを進めてまいります。